

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DEL ÉXITO

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS PART OF SUCCESS

Yeimy Tatiana Castellanos Blanco  
Administradora de empresas, Administradora de Licitaciones  
Smith&Nephew Colombia S.A.S  
Bogotá, Colombia  
U6502278@unimilitar.edu.co

### Artículo de Reflexión

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**2020**

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DEL ÉXITO

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS PART OF SUCCESS

Yeimy Tatiana Castellanos Blanco  
Administradora de empresas, Administradora de Licitaciones  
Smith&Nephew Colombia S.A.S  
Bogotá, Colombia  
U6502278@unimilitar.edu.co

### RESUMEN

En este documento enfatiza en la cultura organizacional y la indiferencia que se presenta en las empresas ante este tema, al día de hoy no todas las compañías apuestan a un objetivo de este tipo, por ende se quiere dar a conocer desde su conceptualización que aspectos clave afectan a la empresa de manera positiva, entre ellos el talento y la importancia que se le debe brindar desde una visión humana para ser llevada al éxito, lo anterior se desarrolla por medio de la búsqueda, selección y análisis de 24 referencias bibliográficas especializadas en el tema que soportan todo el documento. Como resultados, se entiende que las empresas deben hacer visibles a su talento humano, siendo ellos el pilar más importante en la organización y que a través de ellos se genera valor tanto dentro de la compañía como afuera por lo que llegar al éxito será más fácil mediante la diferenciación.

**Palabras clave:** cultura organizacional, talento humano, desarrollo organizacional, recursos humanos.

### ABSTRACT

In this document, it is emphasized in the organizational culture and the indifference that is presented in the companies regarding this issue, today not all companies are betting on an objective of this type, therefore it is wanted to make known from its conceptualization that key aspects affect the company in a positive way, among them the talent and the importance that must be given from a human vision to be brought to success, the above is developed through the search, selection and analysis of 24 bibliographic references specialized in the subject that supports the entire document. As a result, it is understood that companies must make their human talent visible, being they the most important pillar in the organization and that attracts them, value is generated both within the company and outside, so that it reaches success will be easier through differentiation.

**Keywords:** organizational culture, human talent, organizational development, human resources.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, muchas de las organizaciones están centradas en la planeación de objetivos los cuales son parte fundamental de la dirección de una empresa ya sea de forma tradicional o moderna, estos deben ser claros, breves y bien comunicados (Soriano, 1994), hay objetivos puntuales a los que las empresas le apuntan, ya sea en las ventas de la organización, en el crecimiento dentro del mercado o en la publicidad que se debe generar para obtener la recordación del cliente pero están dejando de lado el capital humano, el cual tiene gran potencial de desarrollo para que las organizaciones puedan despegar de la manera correcta con las personas correctas.

Como bien se sabe, el talento humano es igual de importante que todas las operaciones que en una organización se realizan para mantener la empresa flote, pero esto no es tan obvio para algunas organizaciones que aún siguen considerando que las personas son un número más que pueden ser reemplazadas fácilmente sin ninguna repercusión. Por ende la administración de recursos humanos moderna, pretende que las personas sean tratadas de tal forma y que las empresas dejen de verlas como simples recursos productivos, semejantes a las máquinas (Chiavenato, 2017).

Es aquí, donde la cultura organizacional toma partido en el manejo óptimo que debería darse dentro de la organización, de como el talento humano entra a participar como uno de los pilares más importantes ya que son estos lo que hacen que la empresa sea lo que es, porque es obvio que sin personal es imposible que una organización opere. Por ende, es crucial que los directivos sean conscientes y adopten el pensamiento de generar una cultura que implique que todos vayan en una misma dirección con el mismo entusiasmo que desearían se tuviera, es inconveniente

puntualizar que este objetivo aplica para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ya que de igual forma ocasionará que el personal se forme al mismo tiempo de la empresa.

A partir de lo anterior, es importante aclarar que cada organización obtiene características que la definen a lo largo del tiempo, como su mentalidad, comportamiento y rasgos que las distinguen de otras (Chiavenato, I. 2017), con ello viene de la mano que el personal también tiene características que los define de alguna forma, por ello, es fundamental tener en cuenta la diversidad dentro de la organización, definiéndola como la particularidad humanas que genera que la gente se diferencie entre sí (Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. 2008), de esta manera la compañía podrá entrar en una ventaja competitiva, fomentando la creatividad, originando la flexibilidad y facilitando la resolución de los problemas, por tanto, este es el camino más fácil para llegar al empoderamiento del personal, el cual pretende crear, ampliar e incrementar el poder que la compañía por medio de la participación, colaboración y trabajo en equipo (Franklin, E. 2014). Este tema será primordial en lo que respecta a la implementación de la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, este ensayo orienta a las empresas en lograr que sin importar su tamaño generen una cultura organizacional como parte del éxito, identificando conceptos y parámetros que sean acordes para que logren efectivamente la implementación de una cultura, la cual hace énfasis en las creencias, los principios y los valores los cuales crean el sostenimiento de la organización como sistema (Deninson 1991). A partir de lo anterior, el ensayo se estructura dando inicio a la definición de cultura organizacional según el concepto de varios autores y los tipos que la componen. En segundo lugar, se relaciona la cultura organizacional con el desempeño en la empresa. Para finalizar, se determinan estrategias óptimas para que se logre la implementación de la cultura organizacional dentro de la compañía.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente ensayo se consideró fundamental acudir a la literatura que hace énfasis en la cultura organizacional, tomando como opción las bases de datos de la facultad de ciencias económicas y administrativas (E-books, Ebsco, Sciencedirect, Gale Academic y Google Academin) de la universidad Militar Nueva Granada y de la Universidad Jorge Tadeo lozano debido al fácil acceso que se tiene en estos tiempos tecnológicos, de igual forma se consultaron libros por página web que estuviera abiertos al público.

Para poder filtrar la búsqueda y tener una literatura más precisa, se decidió indagar palabras clave de las ciencias administrativas como: Organización, empresa, talento humano, gestión de las organizaciones y cultura organizacional, lo cual influyó en la selección de toda la información que pudiera funcionar para cumplir con el objetivo. A continuación se evidencia la ecuación de búsqueda según variable de investigación.

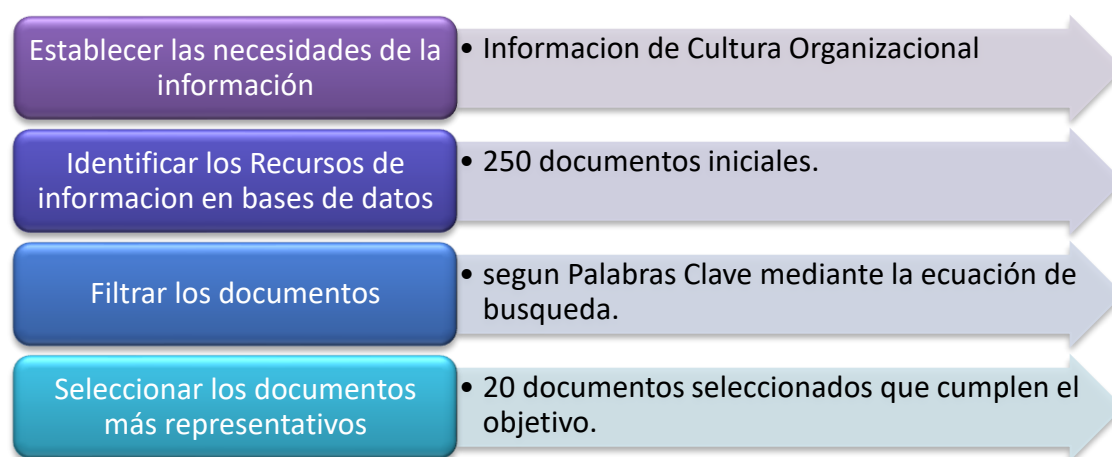
*Ilustración 1. Ecuación de Búsqueda.*



Tomado de: Elaboración propia

Por otro lado, fue fundamental identificar la literatura que más se acercará al tema mediante un proceso de selección (Ilustración 1.), por ende se depuraron aquellos textos que daban respuesta a preguntas muy específicas de algún sector, por lo cual no cumplía con el propósito. Dicho lo anterior, se eligió la información de manera que inicialmente se abordarán aquellos conceptos que son importantes aclarar para poder introducir al tema de manera breve y fácil, de igual forma que contará con casos empresariales como punto de referencias para aportar en el ensayo.

*Ilustración 2. Proceso de selección de información.*



Tomado de: Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección el análisis efectuado sobre los 20 documentos consultados en tres apartados. En la primera se establecen la conceptualización y desarrollo teórico de la cultura organizacional. En la segunda parte se muestra la relación de la cultura organizacional con el desempeño y por último se definen estrategias para el fomento del valor agregado de la cultura organizacional de la cultura organizacional.

## **Conceptualización y desarrollo teórico de la cultura organizacional**

Las organizaciones de hoy en día están entabladas sobre las tendencias del mundo actual e intentan adaptarlas para darle otro aire a la empresa. Es por esto que actualmente una de las características de la organización que no se puede dejar de lado es la cultura, debido a que con esta se reflejan como conciben el trabajo, su relación con el exterior e imponen su marca corporativa la cual la diferencia y sobresale entre las demás en el mercado (Podesta, 2009).

En primera instancia encontraremos la definición de cultura, la cual hace énfasis en las creencias, los principios y los valores los cuales crean el sostenimiento de la organización como sistema (Deninson 1991). Por ende, la cultura organizacional iría de la mano al concepto textual de cultura debido a que hace alusión a un modelo de comportamiento, valores y creencias que se comparte entre los colaboradores de la empresa (Koontz, 2013). Por otro lado, se define como un patrón que ayuda al aprendizaje de los colaboradores sobre la manera de pensar, percibir y sentir la organización (Campbell, et al., 2013).

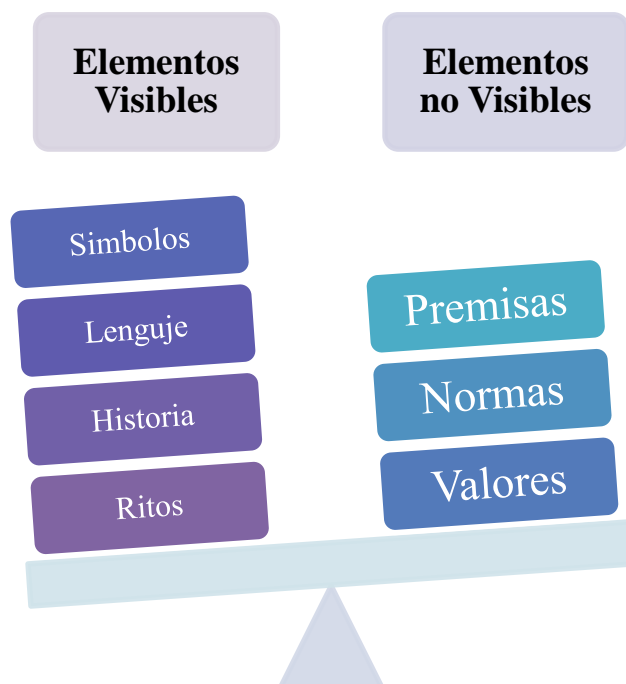
De acuerdo a lo anterior, se entiende que la conducta de la organización dependerá de la manera en como adopten las normas y los valores, lo cual hará que la cultura de cada organización sea exclusiva y única permitiendo un alto grado de cohesión entre sus colaboradores, siempre y cuando se comparta por la mayoría (Valdez et al., 2004). Por tanto, la cultura organizacional debe ser compacta, donde se demuestre la calidad de gente que se tiene al interior y que se proyecte en el exterior.

### ***Elementos de la cultura organizacional.***

En este punto, es necesario distinguir y comprender cada uno de los elementos que componen la cultura organizacional y como se define cada una de ellas. De igual manera, es

importante abordarlos y saber cuáles se pueden observar a simple vista y cuales no, pero que sin embargo son igual o más importantes, ya que son estos los que definen la cultura organizacional.

*Ilustración 3. Elementos de la cultura organizacional*



*Tomado de:* Elaboración propia, basado en Hellriegel, D. , E., S., Slocum, J. (2009).

Administración.(11a. ed.) Cengage.

En primera instancia encontramos las premisas, que consiste en la idea o sentimiento que se sobreentiende entre los colaboradores y se dan por sentadas y las consideran ciertas (Hellriegel et al., 2009), por otro lado tenemos las normas, que como bien se sabe son las reglas y las pautas que las empresas implementan para regular los procesos y las formas de actuación. Como último elemento no visible, se encuentran los valores los cuales definen las creencias, ideologías y prejuicios que se comparten dentro de la organización y guían el comportamiento de cada uno de ellos. (Amaru, 2009).

En cuanto a los elementos observables, se tiene como primer factor la socialización que, “es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura” (Hellriegel et al.,



2009, p.598); es decir, que aquellos que ya tengan la cultura arraigada son los responsables de socializar o enseñar dicha cultura de forma que moldeen a los nuevos colaboradores. De otro lado se encuentra los símbolos, los cuales son cualquier objeto visible que tiene un significado o expresión tangible, como lo son los espacios de trabajo, el logo de la empresa o premios que son simbólicos tanto al interior de la empresa como al exterior.

Otro elemento visibles es lenguaje, que se define como signos escritos, sonidos y gestos que se comparten entre los miembros de la empresa para transmitir significados especiales (Hellriegel et al., 2009). Esto genera que todo se encuentren sintonizados y a un mismo ritmo donde se logre sentir que hacen parte de algo diferente y único. Así mismo, la historia o los relatos son fundamentales porque hace que se confirme o legitimen las prácticas actuales de la empresa; es decir, que es lo que es por los procesos que ha tenido que pasar, debido a que se narran hazañas o mitos que hace que sea único dentro de la cultura (Guízar, 2013).

Por último pero no menos importante, se encuentra las prácticas o ritos que refuerzan los valores de manera repetitiva que son imprescindibles dentro de la organización y confirman la conducta de la cultura organizacional (Guizar, 2013). De acuerdo a lo anterior, se entiende los ritos hacen que la compañía sea auténtica al interior y se evidencia más que nada el compromiso de los colaboradores.

### ***Tipos de la cultura organizacional que se encuentran en tendencia.***

En esta sección, hablaremos de los tipos de la cultura organizacional basadas en dos autores importantes y poder observar desde cada punto vista la extensión que tiene la cultura dentro de una organización alejándose del concepto global que to conocen, la tipologías se basan en los comportamiento tanto del líder como del personal.

Por un lado, (Chiavenato, 2017) afirma que se encuentran cuatro tipos de culturas en las cuales una empresa se puede identificar por medio de aspecto puntuales que logran diferenciarlas entre sí o puede elegir en cual basarse según valores y normas que quiera entablar en un inicio. En esta teoría se encuentran : la cultura participativa y cultura tradicional.

*Ilustración 4. Tipos de Cultura según Chiavenato*

Cultura Tradicional	Cultura participativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrática</li> <li>• Jerárquico y vertical</li> <li>• Impositivo</li> <li>• Formal</li> <li>• Centralizado</li> <li>• Orientado a los costos y controles</li> <li>• Conservadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Igualitario y horizontal</li> <li>• Colaborativo</li> <li>• Informal</li> <li>• Descentralizado</li> <li>• Intuitivo</li> <li>• Orientado a los servicios y la calidad</li> <li>• Adaptativa</li> </ul>

*Tomado de:* Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill

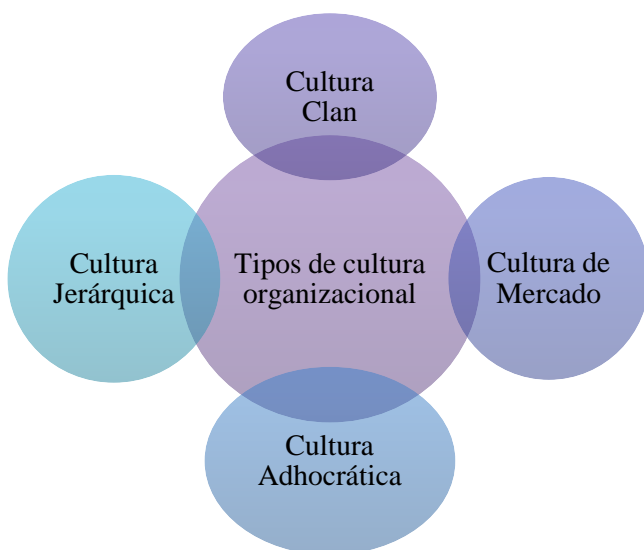
#### Interamericana

De acuerdo a la ilustración anterior, se deduce que la cultura tradicional es conservadora, resistente al cambio así el entorno cambie, este tipo de cultura no tiene intención de transformación, por lo que siempre se mantienen en el mismo estado. En cuanto a la cultura Participativa, al ser informal y descentralizadas, tienden a la adaptabilidad al cambio a poder renovarse cuando sea necesario lo cual fomenta la actualización de sus procesos. Sin embargo, es

necesario que se realice una balanza para poder tomar lo bueno de las dos partes e integrarlas de la mejor manera para obtener resultados óptimos ya que no todo en extremo es lo adecuado

En según instancia, se encuentran otros tipos de culturas establecidas por Cameron y Quinn basadas en las variable: grado de control y grado de enfoque interno o externo, de estas se desprenden las cultura del clan, la cual determina la flexibilidad dentro de la organización permitiendo la cercanía entre los colaboradores, la cultura jerárquica que hace referencia al control interno, por otro lado está la cultura de mercado, indicando el control externo y de ultimo esta el cultura adhocrática definiéndose como control externo ajustándose a las demandas cambiantes (Ascary et el., 2015).

*Ilustración 5: tipos de Cultura según Cameron y Quinn*



*Tomado de:* Elaboracion propia. Basado en Ascary, Á., Berrún, L. y Peña, J. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones. Manual Moderno

### **Relación de la cultura organizacional con el desempeño de la empresa**

A este punto, se ha logrado comprender la definición de cultura organizacional y lo que la componen, pero es realmente importante saber el impacto que tiene dentro de la empresa y poder dar un argumento válido a todos aquellos que tienen duda acerca si en verdad es útil implementar un cultura organización y cómo éste afectará positivamente la empresa.

En primera instancia, se encuentra el desempeño de la empresa arraigado a la labor de los colaboradores; es decir, cuando las organizaciones le dan relevancia a la parte de recursos humanos, se demuestra un alto desempeño que posiciona a la empresa en un buen lugar para trabajar. De igual forma, se genera la creación de identidad de cada uno de los colaboradores, se promueve la normalización de las conductas y estabiliza todo la comunicación dentro de la organización. Sin embargo, hay otro punto de vista donde se menciona que las funciones de la cultura se dividen en dos: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna, porque así como se debe estabilizar al interior se debe manifestar en el exterior. (Zapata et al., 2009)

*Ilustración 6.* Funciones de la cultura organizacional



*Tomado de:* Elaboración propia, basado en: Zapata, Á. , Murillo, G., Martínez, J. (2009). Teorías contemporáneas de la organización y el management

Las anteriores funciones, generan que la compañía se encuentre alineada en ambos factores, que se disfrute el trabajo cuando todos hablan el mismo idioma, donde todo el equipo vaya hacia el mismo lugar en busca del mismo resultado, y es allí donde se demuestra el alto desempeño que está teniendo la empresa de la mano de sus trabajadores. Como bien se sabe el talento humano es el pilar más importante de una empresa, así que es responsabilidad de la alta gerencia velar por ellos y hacer que las buenas experiencias sean partícipes en el ambiente laboral.

Por último, es importante enunciar que la cultura organizacional hace un gran aporte a la competitividad de la compañía mediante una cultura basada en indicadores de gestión, por lo que con ella se logra evaluar de forma precisa si se están logrando los objetivos de la empresa y de esta forma ser capaz de orientar las estrategias organizacionales y acciones individuales hacia la misma cultura para reformarla (Uribe y Fernando, 2014).

### **Estrategias para el fomento del valor agregado de la cultura organizacional**

#### ***Socialización de la cultura.***

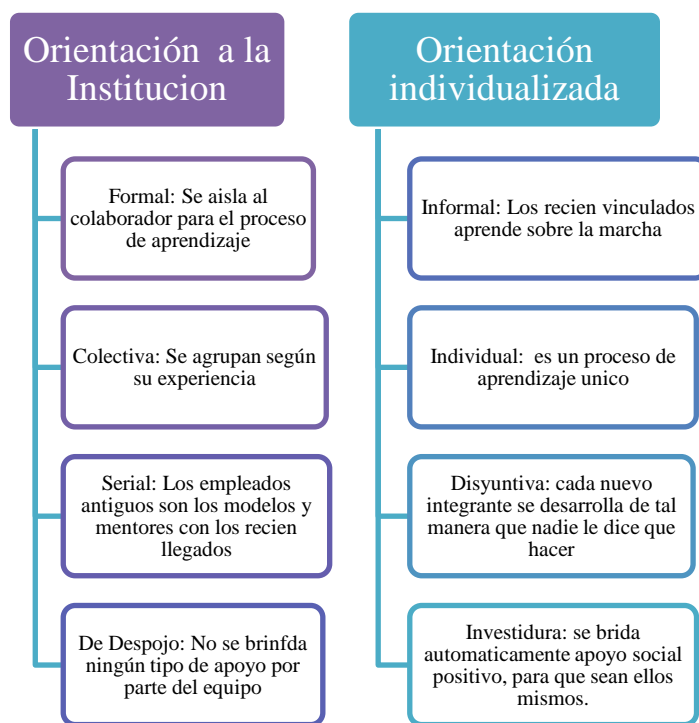
Las organizaciones, sin importar la etapa en la se encuentre tiene toda la capacidad de iniciar una cultura organizacional dentro de las mismas. Básicamente todo depende de los fundadores de la organización y como la visualizan a futuro, debido a que son ellos los que toman la decisión de vincular a aquellas personas que tengan los mismos valores que ellos, de igual manera son los encargados de socializar y adoctrinar a todo el equipo para vean la empresa de la misma forma que ellos y por último son ellos quienes dan el ejemplo de la conducta que se quiere plasmar en toda la organización. (Robbins y Judge. 2013).

Por lo anterior, es un factor clave realizar la socialización dentro de la empresa el cual se debe realizar constantemente debido a que en repetidas ocasiones se vincularon nuevas personas

que deben adaptar la cultura. Lo primero que se debe socializar son los valores que tiene la empresa y de forma formal, no esperen que los colaboradores lo adquieran solo viendo el comportamiento de los demás debido a que puede ser riesgoso por lo que no tienen la información exacta, así que procuren realizar la socialización de manera formal para ser más explícitos.

Sin embargo, hay más opciones en la manera de socializar que pueden tomar en cuenta, dependiendo con cual se adapte mejor: formal e informal, individual o colectiva, serial o disyuntiva y despojo e investidura (Gareth, 2008).

*Ilustración 7. Formas de socialización*



Tomado de: Elaboración propia, basado en Gareth J. (2008). Teoría organizacional. (5a. ed.)

### ***Transformación y cambio en la cultura.***

Una segunda estrategia es la transformación y se deduce porque hay empresas que ya tienen una cultura establecida pero que los valores que la conforman, en realidad no cumplen el objetivo de elevar el desempeño de la empresa. Por ende es importante identificar los valores que en verdad estén aportando al cumplimiento del objetivo y para ello es importante realizar la transformación de la cultura por más difícil que se vea. La transformación en cualquier aspecto de una organización es complicada, y es claro que la resistencia al cambio es muy común a pesar de la evolución empresarial, pero es aquí donde los gerentes procuran modificar las culturas y supuestos básicos de los colaboradores sobre el nuevo comportamiento que deben adoptar (Griffin et al., 2017).

De igual forma, es indispensable para realizar una transformación cultural mediante el aprendizaje cultural, lo que se define como la adaptación al cambio por nuevas formas, evolucionando lo aprendido para transformarlo (Higuita, 2014). Lo anterior, se requiere para que todos los colaboradores se encuentren abiertos al cambio y no retrasar el proceso, esto también tiene que ver mucho con el tipo de cultura que tenga arraigada la organización.

Como se mencionó, se cuenta con la cultura participativa la cual por sus características abarca la adaptabilidad, por ende es más fácil para aquellas organizaciones poder transformarse de forma ágil, si impactar negativa ni al sistema, ni al personal involucrado mediante la colectividad estratégica. No obstante, es importante equilibrar los dos tipos de culturas que se mencionaron, para tener un punto de equilibrio y tomar lo mejor de cada una, para mejores resultados.

Por último, es importante recordar que los cambios culturales serían necesarios siempre cuando se quiera facilitar el desarrollo de la empresa, es por eso que no es recomendable aferrarse

a lo obsoleto, debido a que puede provocar un estancamiento en tiempos que se requiere ser efectivos (Mena, 2014).

### ***Capital Humano.***

El capital humano es de los pilares fundamentales que sostiene a la organización, son ellos quienes hacen posible que la empresa crezca y tenga un buen desempeño e índices altos en sus procesos, debido a que todo lo que se aprenda a través del tiempo en la empresa será parte del valor de la empresa, aunque siendo algo intangible es muy probable que se vuelva tangible partiendo de los resultados, ya en el producto final o en el servicio al cliente que se brinda (Moreno y Godoy, 2012).

De acuerdo a lo anterior, es lógico entender que sin ellos nada sería posible, y aún más implementando una cultura organizacional, por ende es fundamental conocer bien a su equipo de trabajo, que tengan un acercamiento para identificar sus ventajas, en qué equipos se sentiría mejor, en qué cargo daría mejores resultados y por ende mayor valor para la empresa.

Es claro que invertir en el talento humano no es plata perdida, por el contrario es una gran inversión la cual forma la motivación, la determinación, el impulso para realizar un mejor trabajo y crear un mejor clima laboral. El clima laboral es más que nada “el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.” (Ramírez, 2013, p. 63).

Sea claro con sus trabajadores, intente que su comunicación sea clara y concisa, realice retroalimentación cada que sea necesario y no solo implica a cosas negativas, si no también lo que se esté haciendo bien, esto es un gran motivador para cada una de las personas. Sea abierto a las manifestaciones por parte de ellos, la escucha es una habilidad que se debe desarrollar de forma



que cada parte sepa analizar y entender lo que se habla, de allí se puede sacar provecho, en cuanto a que todos los colaboradores tiene la capacidad de aportar ideas, ya sea en mejoras de un proceso o en la innovación de producto. Es allí donde sacará lo mejor de cada integrante de su equipo.

Para terminar, realice programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, esto causa mayor productividad mediante los niveles de motivación, satisfacción de hacer lo que hacen y menor resistencia al cambio (Werther, 2014). Lo anterior depende también del tipo de gente que se posicione en la alta gerencia, allí se deben encontrarás líderes y promuevan la participación, la democracia y la equidad.

## **CONCLUSIONES**

A partir del objetivo inicial, se encontró que la cultura organizacional tiene incidencia en el comportamiento de la empresa y de sus colaboradores, los valores y el comportamiento que quiere incorporar deben ser acorde a lo que la alta gerencia quiere mostrar como organización al mundo. La cultura es algo que se vive cada día en el lugar de trabajo, es poder sentir cada parte de la empresa, identificarse con cada decisión que se tome, que el sentido de pertenencia se evidencia tanto al interior como al exterior y de esta forma vender la empresa como un buen lugar de trabajo.

Por otro lado, cada empresa evalúa y elige en qué cultura se establece y que es lo que se adapta mejor a su forma de trabajo, pero es importante poder observar cada una de ellas de forma detallada. Sin embargo, es crucial no establecerse en un extremo, tomen lo mejor de ambas cosas para mejorar la cultura o crear desde cero para que cada un de las partes involucrada no se vean afectadas negativamente y pongan de su parte para hacer un buen ambiente laboral. sean abiertos al cambio cuando este promueva a mejora, de cualquier modo el mundo estará en constante transformación es cuestión de cada empresa reinventarse o quedar estancada.

La cultura organizacional hace que la empresa esté más compacta en el ámbito social, al cómo obtener el sentido de pertenencia, sentir que se es parte de algo sin importar el área en el que se encuentre, poder sentirse identificado con todas las acciones de la empresa, lo que genera que el desempeño de cada colaborador aumente exponencialmente, haciendo que la empresa vaya en la dirección correcta. De igual forma se crea un mejor trabajo en equipo, mediante la comunicación asertiva y bajo el mismo idioma, atrae a la gente a dar más de lo que se pide solo por el hecho de cumplir con el objetivos propuesto.

La cultura debe ser visible tanto en lo interno como en lo externo, no solo basta con que el capital humano de la organización sienta satisfacción al laborar, si no que también se debe demostrar en el exterior, donde el consumidor note cómo cada integrante siente al empresa como suya, donde la competencia observe que no todo se debe basar en los proceso operativos de la compañía, y que en el mercado sea usted el que haga la diferencia por el capital humano con el que sobresale.

Lo anterior, trae a colación que lo primordial debe ser su talento humano, ellos son quienes hacen posible que la empresa opere, que sea viable generar cultura, mantenerlos motivados para que sea un trabajo de dos partes donde la alta gerencia aporta tanto como ellos, es imprescindible que haya una muy buena comunicación en cada canal, porque esto hará que una cultura pueda crearse y permanecer a través del tiempo. Realizar un feedback es igual de importante, todo merecemos una retroalimentación y al mismo tiempo una socialización donde entendamos como se está moviendo nuestro entorno para poder apartarnos más rápido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4324>

Ascary, Á., Berrún, L. y Peña, J. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones. Manual Moderno. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4324>

Campbell, J. (2013). CORG: Comportamiento Organizacional. (3a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=1292>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=339>

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5205>

Deninson R.D. (1991). Cultura Corporativa y Productiva Organizacional. Legis Editorial S.A

Franklin, E. (2014). Organización de empresas. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=361>

Gareth J. (2008). Teoría organizacional. (5a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4423>

Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R.. (2008). Gestión de recursos humanos.(5a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3598>

Griffin R., Phillips, J. Y Gully, S. (2017). Comportamiento organizacional .(12a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3730>

Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=373>

Hellriegel, D. , E., S., Slocum, J. (2009). Administración.(11a. ed.) Cengage. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=856>

Higuita, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. Suma de Negocios, 5(11), 29-38. Doi: 10.1016/S2215-910X(14)70017-5

Koontz, H. (2013). Elementos de administración. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=295>

Mena D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones . Pensamiento y Gestión, 46, 11-47.

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

- Podestá P. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenomeno central en el saber administrativo. Cuadernos de Difusión, 14(26), 81+. Retrieved from <https://link-gale-com.ezproxy.utadeo.edu.co/apps/doc/A206690073/AONE?u=utadeo&sid=AONE&xid=f4c63810>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional.(15a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3543>
- Ramírez Campos, Á. F. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de administración, 4(1), 59-70. Tomado de Google Academico
- Soriano, C. (1994). Dirección por objetivos. Diaz de Santos. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4972>
- Uribe, M. y Fernando, J. (2014). Sistema de indicadores de gestión. Ediciones de la U. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5578>
- Valdés M., Iglesias E., & Gaviero V. (2004). Cultura e imagen organizacional: una integración necesaria. Folletos Gerenciales, 8(4), 22+. Tomado de <https://go-gale-com.ezproxy.utadeo.edu.co/>
- Werther, W. (2014). Administración de recursos humanos. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=294>

Zapata, Á. , Murillo, G., Martínez, J. (2009). Teorías contemporáneas de la organización y el management. Ecoe Ediciones. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=190>